

УДК 65.06.04.001.5

Кондрашев М.М., Ульянченко С.В.

СИСТЕМА ПРЕМИРОВАНИЯ “STOP-GUTER”

В последние годы были приватизированы многие предприятия и их работники стали владельцами части имущества в виде определенного пакета акций, но они пока не почувствовали себя хозяевами и по-прежнему относятся к своему предприятию, как к государственной, так называемой “общенародной” собственности.

Превращение работника в настоящего хозяина, чтобы он это глубоко прочувствовал и телом, и душой - процесс длительный и требует от руководителей разумного, рационального подхода к делу. В этом смысле нашим руководителям есть чему поучиться у западных предпринимателей, к примеру, у американского бизнесмена, менеджера Джека Стэка, автора книги “Большая игра в бизнес”, разработавшего систему премирования “Stop-Guter”. Он достаточно четко и доступно описывает, как управлять предприятием, находящимся в собственности работников.

Заинтересованность людей в конечных результатах их труда - эту задачу ставили и решали многие руководители и в нашей стране, и за рубежом.

Основные теоретические положения на этот счет у Джека Стэка сводятся к следующему:

- ничто не появляется из ничего;
- один в поле не воин;
- что посеешь, то пожнешь;
- делай то, что должен делать;
- надо сильно захотеть;
- болельщиков одурачить можно, игроков никогда;
- подтяните отстающих, тогда и первые ускорят шаг;
- человек чаще всего добивается успеха, когда сам выбирает цель;
- невнимание к сотрудникам ведет к безразличию с их стороны;
- перемены начинаются с руководства, или рыба гниет с головы.

Заслуживает особого внимания система премирования, которая называется “Stop-Guter”. Преимущества этой системы заключаются в том, что она с наибольшей эффективностью сообщает работникам об основных целях их работы, и не только. В системе присутствует большая общеобразовательная программа: в процессе работы работники учатся многим аспектам экономической теории, бизнеса и управления. Например, перед компанией поставлена цель -улучшить соотношение между задолженностью и размерами собственного капитала. Этой цели добиваются и руководители, и подчиненные. То же самое относится и к прибыли до вычета налогов, и к учету материальных ресурсов, и к норме накладных расходов. Какова бы ни была цель, работники имеют стимул как можно больше выяснить об одном из аспектов бухгалтерского учета, менеджмента, о самой компании и ее конкурентах.

Выбрав цель, руководство устанавливает уровни, за достижение которых положена премия. При выполнении поставленной задачи премирование может производиться по одному из пяти уровней, в зависимости от успешности выполнения цели. Например, целью является 5 % увеличение балансовой прибыли, при этом максимальный плановый показатель составляет 8,6 %. Если доналоговая прибыль возрастет меньше, чем на 5 %, премия не выплачивается.

Начальный уровень премии установлен 1,3% от тарифа при первом уровне.

- 1 уровень - рост прибыли от 5 до 5,5 % - премия 1,3 % ;
- 2 уровень - рост прибыли от 5,6 до 6,5 % - премия 2,6 %;
- 3 уровень - рост прибыли от 6,6 до 7,5 % - премия 3,9 % ;
- 4 уровень - рост прибыли от 7,5 до 8,6 % - премия 5,2 % .

Размеры премии могут устанавливаться в зависимости от прибыльности предприятия по усмотрению руководителя.

В этой системе есть свои правила.

- На начальном этапе следует выбирать самый низкий уровень премии, который гарантирует безопасность компании с точки зрения банкротства.
- Работники должны получать значительную часть дополнительной прибыли (та часть, которая лежит над минимальным уровнем в 5 %).
- Премии должны выплачиваться достаточно часто (1 раз в квартал или месяц), чтобы поддерживать у работников постоянный интерес к работе.
- Премияльный фонд должен возрастать к концу года, тогда у работников будут стимулы и возможность достигнуть намеченных целей.
- Неизрасходованные в предыдущих кварталах суммы премиальных должны переходить в последующие кварталы.

Допустим, премиальный фонд за 1 квартал составляет 10 % от годового фонда, 2 квартал - 20 %, 3 квартал - 30 %, 4 квартал - 40 %.

Предположим, что в 1 квартале выплачена половина премиальных, т.е. 5 % годовых, а не 10 %, как предполагалось. Оставшиеся 5 % переносятся на 2 квартал, поэтому во 2 квартале премиальный фонд будет составлять не 20 %, а 25 %. Если же во 2 квартале работники не достигли намеченных плановых показателей, то эти 25 % переносятся на 3 квартал, в котором премия будет составлять 55 %. Даже, если в 3 квартале достигаются самые высокие показатели, в 4 квартале все равно остается 40 % годовой премии, за которые стоит побороться.

В результате такой гибкой системы премирования работники напряженно трудятся весь год и от этого выигрывают и они, и укрепляется компания.

Такая система премирования рекомендована, в основном, для небольших и средних предприятий, но может быть использована с некоторыми дополнениями и на крупных.